

Petits exploitants et actionnariat : regard sur l'expérience récente

■ Koning, Maurits de et Steenhuijsen Piters, Bart de, **Farmers as shareholders: A close look at recent experience**, Bulletin 390, Amsterdam : KIT Publishers, 64 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL
http://www.kitpublishers.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1590

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 21 février 2011

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD, et publié par le Gret (France)

La participation des petits exploitants du Sud au capital de leurs partenaires commerciaux du Nord est une idée qui séduit bailleurs et spécialistes de la responsabilité sociale des entreprises, car elle implique une vraie évolution dans la répartition des pouvoirs. Mais cet engouement manque le plus souvent de bases solides, d'autant qu'il existe peu de littérature sur ce sujet.

Le bulletin de l'Institut royal tropical néerlandais (KIT) synthétisé ici analyse quatre expériences mettant en œuvre ce principe : Divine Chocolate Company, Cafédirect, Kiyuchi (secteur du coton) et Nshili Tea Corporation. Dans chacun des cas, il montre comment les producteurs sont devenus actionnaires et met en évidence les difficultés et les bénéfices pour les différentes parties. Pour les producteurs, la démarche a un aspect symbolique fort et peut se traduire par une véritable influence sur la stratégie de l'entreprise — à condition toutefois qu'ils soient formés et responsabilisés. Pour les entreprises, au-delà de la motivation altruiste, c'est un moyen de sécuriser les approvisionnements et de soutenir la marque. Reste que ces schémas sont assez complexes à mettre en œuvre, notamment pour financer l'acquisition des actions par les petits exploitants.

RENFORCER LE POIDS DES EXPLOITANTS AGRICOLES DANS LA FILIÈRE

Les petits exploitants du Sud sont de plus en plus touchés par les dynamiques de marché mondiales, et notamment par le bouleversement des modes de consommation alimentaire dans les pays émergents. En général, ils ne sont pas armés pour affronter ces changements.

L'agriculture de subsistance, dont on parle si souvent, n'existe pratiquement pas à l'état pur. La plupart des producteurs commercialisent au moins une petite partie de leurs récoltes, et jouent parfois un rôle actif dans les filières. Pour augmenter les revenus de leurs ventes, ils peuvent procéder soit par intégration verticale soit par intégration horizontale¹. Cette dernière consiste à améliorer leur

information sur le marché et à renforcer leur rôle dans la filière. Or, dans le cas de l'agriculture contractuelle, et *a fortiori* d'environnements informels, leur pouvoir de négociation est faible.

Pour garantir une influence systématique des agriculteurs dans les processus de décision, leur voix doit être formalisée. C'est le cas s'ils deviennent actionnaires, puisque leurs droits sont alors clairement définis, sur des bases légales et réglementaires.

ACTIONNARIAT ET DIRECTION D'ENTREPRISE

La fonction d'entrepreneur peut être scindée en trois rôles : propriété, contrôle des décisions et management des décisions. Dans les grandes entreprises, ces trois fonctions sont remplies par des intervenants distincts : actionnaires, conseil

¹ Chain Empowerment, Pebbelenbos, 2007.

d'administration et management salarié. Il est alors essentiel que les responsabilités respectives soient claires pour tous, de même que les liens entre les uns et les autres.

Lors des récents débats sur la gouvernance, beaucoup ont plaidé pour une restitution du pouvoir des conseils d'administration aux actionnaires. De fait, contrairement à l'idée généralement admise, ces derniers peuvent exercer une vraie influence sur la gouvernance des grandes entreprises, par exemple sur la rémunération des dirigeants ou la responsabilité sociale.

DIVINE CHOCOLATE
COMPANY : UNE START-UP
DU COMMERCE ÉQUITABLE
DEVENUE UN ACTEUR
IMPORTANT DU MARCHÉ

Historique

L'association de producteurs rwandais Kuapa Kokoo Farmer's Union (KFKU) a vu le jour en 1995, peu après la fin du monopole public sur le cacao. Constituée à partir de sociétés villageoises, elle compte actuellement 49 000 membres. En 1997, les membres ont décidé de

créer et commercialiser leur propre marque de barre chocolatée, dans le but d'augmenter les bénéfices et d'améliorer la connaissance du marché européen. L'objectif était d'atteindre un positionnement d'acteur important, et non pas d'être un intervenant de niche.

La société a été créée en 1998 avec l'appui de TWIN UK, The Body Shop, Christian Aid et Comic Relief. En 2000, la société a obtenu un prêt de 400 000 livres sterling (£) d'une banque commerciale britannique, avec, pour la première fois dans ce type de montage, une garantie du Département britannique pour le développement international (DFID).

Aujourd'hui, Divine Chocolate affiche des résultats impressionnants pour un nouvel entrant : chiffre d'affaires de 19 millions USD, augmentation des ventes de 26 % par an, entrée sur le marché américain en 2007.

Bénéfices pour les producteurs

Divine Chocolate paie aux producteurs les tarifs du commerce équitable, qui intègrent une « prime sociale » utilisée pour la construction de puits, d'écoles et d'équipements médicaux ou le soutien de projets portés par des femmes. La société investit également 2 % des ventes (soit 338 000 USD en 2007) dans un programme destiné à renforcer les

compétences des producteurs : gouvernance, démocratie, efficacité, éducation, formation. Enfin, en 2007 et 2008, elle leur a versé des dividendes, à raison de 1 dollar par producteur, symboliques mais extrêmement appréciés.

Rôle des différents partenaires

TWIN (Third World Information Network) a joué un rôle essentiel de catalyseur pour lancer le projet (voir plus loin encadré).

Oikocredit est l'un des plus grands financeurs mondiaux de la microfinance. L'apport de 750 000 USD, en 2006, a permis de rentrer sur le marché américain — un risque financier et un défi marketing majeurs. En même temps, Oikocredit a apporté 850 000 USD pour financer la croissance au Royaume-Uni.

The Body Shop a beaucoup contribué au succès initial en assurant dès le lancement la distribution des produits Divine dans 256 magasins.

L'ONG **Comic Relief** a renforcé l'image auprès des consommateurs. Les liens avec la BBC et les comédiens britanniques ont facilité la réalisation et la diffusion de publicités à la télévision.

Christian Aid, qui s'appuie sur 41 églises en Grande Bretagne et en Irlande, a joué un rôle crucial dans le succès grâce au soutien actif de ses 250 000 membres, qui ont été les premiers clients.

Capital et conseil d'administration de Divine Chocolate Company

Répartition du capital

	À la création (1999)	Depuis 2006
KFKU	33 %	45 %
TWIN trading	52 %	42 %
The Body Shop International*	14 %	
Oikocredit		12 %

Sièges au conseil d'administration

KFKU :	2
TWIN trading :	2
Oikocredit :	1
Comic Relief :	1
Christian Aid :	1
Membres indépendants** :	6

* En 2006, lors du rachat de The Body Shop par L'Oréal, ses actions ont été cédées à Kuapa Kokoo.

** Ces membres ont été recrutés pour leur connaissance de l'industrie du chocolat ou leur expertise financière.

Divine Chocolate Company : les facteurs clés de succès

- Groupe de fondateurs très fort, avec une vraie valeur ajoutée pour l'accès au marché et aux consommateurs.
- Bases financières solides.
- Excellent accès au marché dès le départ.
- Fiabilité de l'organisation de producteurs garantissant la qualité et la quantité produites.
- Équipe de management et de marketing très compétente.

KUYICHI :
PÉNÉTRER LE MARCHÉ
DES JEANS ET DE LA MODE**Historique**

À l'origine, l'ONG néerlandaise Solidaridad, qui a fondé les marques Oké (bananes) et Max Havelaar (café), souhaitait convaincre de gros industriels néerlandais d'utiliser du coton biologique, pour lutter contre l'excès de pesticides et les mauvaises conditions de travail de cette production. N'ayant obtenu aucune réponse de leur part, l'ONG a lancé en 2001 sa propre marque, avec l'appui de la Fondation Stimulans et de Triodos. La société Kuyichi assure le design, la fabrication et la distribution de jeans et autres vêtements. Présente dans 650 magasins de 13 pays, la marque se veut innovante et globale.

Le tour de table initial a réuni 670 000 USD, la même somme ayant été réinvestie en 2004 par Triodos et Cordaid, lors d'un second tour de table.

Les débuts ont été difficiles : ambitions excessives, temps de montée en puissance sous-estimé, problèmes de management. Un tournant a eu lieu en 2004, le fonds d'investissement social Triodos ayant conditionné sa participation à un audit complet et au recrutement d'un directeur financier. Ce dernier a renforcé la transparence financière auprès des actionnaires.

Actuellement, la société compte six actionnaires, dont trois ONG néerlandaises, deux fonds d'investissement éthiques et l'Association de producteurs Kuyichi (AKP).

Cette volonté de faire participer les producteurs au capital reflète le souci de partager les responsabilités et les profits. Le principe consiste à faire entrer des producteurs et des transformateurs de coton dans l'AKP, qui possède 16 % des actions. Pour le moment, ces dernières sont détenues en fiducie par Cordaid, qui a financé leur achat avec un prêt de 770 000 USD, remboursable grâce aux futurs dividendes, en principe sur dix ans — ce délai pouvant être réexaminé.

**Le principe original
de la « salle d'attente »**

Peu disposé à faire entrer des nouveaux membres à son capital trop rapidement, Kuyichi a créé une « salle d'attente », ce qui oblige les coopératives, fabricants de tissus ou usines textiles candidats à l'actionariat à faire d'abord leurs preuves en tant que partenaires. Ils doivent notamment obtenir un label de coton biologique et une certification SA 8000.

On trouve actuellement sur la liste d'attente une usine tunisienne de jeans ainsi que l'association de petits producteurs de coton péruviens Oro Blanco, décrite ci-contre.

Le rôle de Oro Blanco

Créé en 2000, Oro Blanco est une *joint venture* entre Solidaridad et des petits producteurs péruviens de coton biologique. Pour l'ONG, cette initiative s'inscrit dans l'objectif plus large de développer cette filière — elle espère que ce projet permettra d'établir un modèle viable et reproductible. En 2006, 30 % des actions de Oro Blanco ont été transférées de Solidaridad vers les producteurs.

D'après le directeur exécutif d'Oro Blanco, président de l'AKP, Kuyichi considère l'intérêt des petits producteurs comme moins prioritaire que les questions environnementales et la promotion du coton biologique. Dans tous les cas, Kuyichi est encore dans un processus de réduction des coûts, le marché étant très concurrentiel. Or les coûts au Pérou sont plus élevés que dans d'autres pays comme l'Inde, la Turquie ou la Tunisie, tant pour la production du coton biologique (payé de 25 à 35 % plus cher que le coton conventionnel) que pour l'industrie textile. Cela a contraint la société à s'approvisionner à l'extérieur, même si 10 % des achats proviennent toujours de Oro Blanco.

Bénéfices pour les producteurs

Bien qu'AKP ne soit pas encore pleinement opérationnelle, elle a déjà apporté à ses membres différents avantages : participation à une marque internationale, échange d'expériences, approches innovantes.

L'initiative a d'ores et déjà contribué à une augmentation de la production de coton équitable et à une prise de conscience dans les usines textiles.

Kuyichi : les enseignements clés

- Nécessité d'avoir dès le départ une équipe de management solide.
- Approche de long terme indispensable quand on a l'ambition difficile de faire évoluer tout un marché et toute une industrie.
- Besoin de financements solides pour rentrer dans un marché aussi concurrentiel que les jeans.

CAFÉDIRECT :
UN PIONNIER DU COMMERCE
ÉQUITABLE AU SERVICE
DES PRODUCTEURS PAUVRES

Historique

Pionnier dans le commerce éthique, Cafédirect a été créé par Oxfam, Equal Exchange, Traidcraft et TWIN Trading dès 1989, trois ans avant la première utilisation en Angleterre de la marque « Fair Trade Foundation ». Dans un contexte de chute des prix du café, l'objectif était de contourner les intermédiaires et d'acheter directement auprès de producteurs pauvres. Aujourd'hui, la marque est distribuée dans les grandes chaînes de distribution britanniques et en consommation hors foyers, secteur où elle connaît la plus forte croissance. En 2008, malgré un marché du commerce équitable de plus en plus concurrentiel, elle affiche des ventes de 22,3 millions £ et un résultat de 901 000 £.

En 2004, pour soutenir le marketing de la marque, une émission publique d'actions a été organisée avec succès, levant 5 millions £ auprès de 4 500 investisseurs. Cette démarche visait à ouvrir le capital aux consommateurs, aux salariés et aux producteurs.

Ces derniers jouent un rôle clé, aussi bien dans la gouvernance que dans la conception des produits. Ils ont une représentation de 20 % au conseil d'administration et possèdent 4,9 % du capital, soit 440 000 actions. Sur ces dernières, 110 000 sont détenues en fiducie par les fondateurs, qui les réservent pour les transmettre à de nouvelles coopératives. Chaque coopérative se voit attribuer un droit de vote, quel que soit le nombre d'actions détenu.

Pour l'échange des actions, les acheteurs et vendeurs se font connaître et sont mis en relation quand les actions deviennent disponibles. Le prix est fixé par Brevin Dolphin, premier gestionnaire de portefeuille pour les particuliers au Royaume-Uni.

Le rôle de TWIN

Créé en 1985, TWIN (Third World Information Network) est la première entreprise britannique de création de marques alternatives. Son postulat est que, pour capter plus de valeur, les agriculteurs ont besoin d'une plus grande visibilité auprès des consommateurs. À son capital, on trouve des coopératives de producteurs venant de huit pays, qui représentent 163 000 familles d'agriculteurs. Ce sont ces derniers qui dirigent TWIN, aux côtés de 13 experts individuels.

TWIN a joué un rôle central dans la création des principales marques britanniques de commerce équitable et a fait évoluer significativement l'attitude britannique vis-à-vis des filières d'approvisionnement agroalimentaires.

Bénéfices pour les producteurs

Le bénéfice financier lié au prix d'achat plus élevé du café s'élève à 1 million £ en 2006-2007. Les producteurs ont également reçu, pour la même période, 1,3 million £ pour le Programme de par-

tenariat avec les producteurs. Les producteurs décident eux-mêmes de l'utilisation des fonds de ce programme, destinée à renforcer les compétences en marketing, contrôle de qualité, soutien à des projets de diversification des récoltes ou d'élevage.

Le point de vue d'un producteur de café péruvien membre du conseil d'administration

Le président péruvien de la coopérative COCLA est l'un des représentants des producteurs au conseil d'administration de Cafédirect. Selon lui, les organisations de producteurs n'aspirent pas à détenir plus d'actions car aucun dividende n'est distribué. Le principal intérêt de la présence au capital est le prestige qu'elles en retirent dans leurs marchés locaux, en l'occurrence au Pérou, ainsi que l'accès à des fonds et à du crédit. Autre avantage : les rencontres avec d'autres organisations de producteurs, qui permettent d'échanger des expériences et des informations sur le marché. Enfin, le fait d'avoir un représentant au conseil d'administration donne un accès aux informations et une certaine influence sur l'avenir de Cafédirect.

Malgré tout, la première préoccupation des producteurs reste de cultiver et de vendre plus de café de qualité, pour lequel ils reçoivent un tarif plus élevé grâce à Cafédirect.

Cafédirect : principaux enseignements

- Nécessité d'investir constamment pour rester compétitif.
- Importance de la diversification des marchés.
- Possibilité de maintenir une qualité supérieure en réinvestissant en permanence dans la formation et le soutien aux producteurs.
- Possibilité de lever les fonds importants nécessaires au marketing auprès du public.

NSHILI TEA CORPORATION : RAPPROCHER PRODUCTION ET TRANSFORMATION

Aperçu du secteur rwandais du thé

Le thé rwandais, connu pour son excellente qualité, est cultivé dans des plantations mais aussi dans des petites exploitations, pour qui cette culture apporte un complément de revenus monétaire. Dans le district du Nshili, les milliers de petits producteurs cultivant le thé perdent jusqu'à 40 % de leur production du fait des quatre heures de voyage qui les séparent de l'usine de l'OCIR-Thé (Office des cultures industrielles du Rwanda) — il est en effet impératif que les feuilles soient transformées le jour même de leur récolte.

Montage initial proposé par le Fonds international de développement agricole (FIDA)

Après la guerre de 1994, le gouvernement rwandais a demandé l'appui du FIDA pour créer une nouvelle usine de thé à proximité de la production. Le FIDA a conditionné son intervention au fait que la nouvelle entreprise de thé soit détenue à 100 % par les producteurs, elle-même assurant le préfinancement. Le remboursement du prêt du FIDA et donc le transfert de propriété devait s'étaler sur une période de plusieurs années, mise à profit pour former les producteurs et leurs dirigeants — objectif majeur de ce projet. Pendant cette période d'interim, la société devait être dirigée par un conseil d'administration dans lequel les producteurs seraient représentés par la Rwandan Development Bank, qui détiendrait leurs actions en fiducie. Les producteurs assisteraient également au conseil d'administration, mais sans détenir de droits de vote.

Projet actuel

Le schéma initial a dû être révisé car le gouvernement rwandais a finalement préféré mettre à la tête de l'entreprise

des hommes d'affaires de son réseau, amenant ainsi le FIDA à se retirer du projet. Les partenaires privés ayant finalement été découragés par le coût exorbitant de raccordement au réseau électrique (10 millions de dollars), le gouvernement s'est de nouveau tourné vers le FIDA en 2005.

Le projet a finalement démarré sur les bases suivantes :

- paiement du raccordement électrique par le gouvernement ;
- emprunt de 4 millions USD à des banques et organisations internationales, dont le FIDA ;
- apport de 1,4 million USD par un riche Rwandais résidant en Afrique du Sud, en échange de 70 % des actions ;
- création de Smallholders Financial Holding Ltd, une entreprise capitalisée et gérée par les associations de petits exploitants, qui reçoit 15 % des actions en échange de 300 000 USD. L'achat est préfinancé par un prêt du FIDA devant être remboursé grâce aux dividendes ;
- contribution des petits producteurs par la valorisation de leur main d'œuvre et un apport en argent.

L'usine a démarré la production en 2009, avec l'appui d'experts sri-lankais.

Implication des petits producteurs

Les producteurs ont un représentant au conseil d'administration, ce qui leur permettra d'influer sur les décisions et notamment sur le prix d'achat du thé.

À l'heure actuelle, bien que la détention de 15 % des actions soit pour eux une source de fierté et de motivation, ils n'ont pas suffisamment confiance en eux pour être des actionnaires actifs. L'un des principaux défis, du point de vue du FIDA, est de les rendre conscients de leurs responsabilités et de l'intérêt pour eux d'être actionnaires.

LES LEÇONS DE CES EXPÉRIENCES

Le point de vue des entreprises

Les entreprises peuvent être tentées par la participation des exploitants à leur capital pour quatre types de raisons : l'altruisme, la volonté de sécuriser les approvisionnements, la promotion de la marque auprès des consommateurs, et une certaine forme de protection politique et sociale, liée au lien plus étroit entre l'entreprise et les agriculteurs.

Dans le cas de Kuyichi et *a fortiori* dans ceux de Cafédirect et Divine Chocolate, la volonté de développer la marque a été prédominante dans l'entrée des agriculteurs au capital. Pour ce dernier cas, le premier versement de dividendes, en 2007, a été largement couvert par la presse.

À noter cependant qu'aucune des initiatives présentées n'a été mise en place exclusivement par des entreprises privées.

Le point de vue des producteurs

➤ **Sur le plan financier**, l'avantage le plus important réside dans le différentiel de prix payé dans le cadre du commerce équitable ou biologique. Le versement de dividendes n'a été effectif que dans le cas de Divine Chocolate, à hauteur de 1 USD par producteur (47 000 USD au total) en 2007. À ce stade, il a surtout un intérêt symbolique. Un autre avantage financier de l'actionnariat est qu'il facilite l'accès au crédit.

➤ En ce qui concerne **l'accès à l'information**, les producteurs ont effectivement, dans les trois premiers cas présentés, une vision de la gouvernance et du management. Dans le cas de Kuyichi, cela a permis aux producteurs d'accepter plus facilement que l'entreprise se fournisse principalement en dehors de la coopérative Oro Blanco, compte tenu des contraintes de coût. Dans le cas de Divine Chocolate, l'entreprise et l'association de producteurs travaillent ensemble sur les campagnes marketing, tandis que chez Cafédirect, ils collaborent étroitement pour introduire de nouvelles variétés de café.

Les programmes de partenariat avec les producteurs créés dans ces deux cas, qui représentent des millions de dollars, visent avant tout à renforcer les compétences de ces derniers. Dans le cas de Cafédirect, les exploitants tirent également un grand bénéfice des échanges avec d'autres producteurs lors de l'assemblée générale des actionnaires — la compréhension des marchés globaux est un facteur essentiel pour sortir les petits producteurs de la pauvreté. À noter qu'aucun des cas présentés n'a mentionné de difficultés d'approvisionnement, ce qui est peut-être lié aux relations transparentes entre les différentes parties.

➤ Enfin, du point de vue du **renforcement de la position et de l'influence** des producteurs, le fait d'être actionnaires leur permet, entre autres, d'intervenir sur la question très importante des prix.

L'importance de l'influence effective des actionnaires dépend des statuts de l'entreprise. Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, il n'y a pas nécessairement de lien entre le pourcentage d'actions détenu et le degré de contrôle, comme le montre le tableau ci-contre.

D'après les producteurs présents dans les conseils d'administration, les décisions sont presque toujours consensuelles. Cette harmonie est sans doute liée à la nature de ces entreprises, caractérisées par un esprit social, éthique et coopératif. Très concernés par l'intérêt des producteurs, les actionnaires ont un engagement fort et non une recherche de retour sur investissement immédiat.

Le commerce éthique visant à modifier les relations entre producteurs et consommateurs, il n'y a généralement ni versements de dividendes significatifs ni objectif de sortie du capital avec plus-value. Les organisations de producteurs sont peu sensibles au nombre d'actions détenues, l'objectif étant avant tout d'avoir un siège au conseil d'administration.

Le point de vue des bailleurs

Pour mesurer l'impact de l'actionnariat des producteurs sur la pauvreté, il faudrait une évaluation qui va au-delà de cette étude. Mais les bailleurs voient aussi dans ce principe un moyen de faire évoluer la conscience des consommateurs et

Niveau de participation au capital et de représentation des organisations de producteurs		
	% des actions	% sièges au conseil d'administration
Kuyichi	19 %	Aucun
Divine	45 %	2 sièges sur 13 (15 %)
Cafédirect	4,9 %	2 sièges sur 10 (20 %)
Nshili Tea Corporation	30 % (2 fois 15 %)	2 sièges sur 5 (40 %, 2 fois 20 %)

une façon pour le secteur industriel de contribuer à améliorer le niveau de vie des pays en développement.

Concrètement, l'argent investi par les bailleurs dans Divine Chocolate et Cafédirect a conduit à améliorer les revenus et le niveau de vie de respectivement 46 000 et 39 000 producteurs. L'échelle est beaucoup plus réduite pour Kuyichi, mais l'impact potentiel sur la durabilité de l'industrie du coton est très important.

Modes de financement de la participation des producteurs au capital et représentation

Les producteurs n'ayant généralement pas les moyens financiers d'acheter des actions, ce sont le plus souvent les autres actionnaires qui les leur allouent. Le recours à un prêt est très risqué, du fait que les actions peuvent perdre leur valeur.

Dans certains cas, l'accès à la propriété est immédiat — au moment de la création de la société —, dans d'autres il est progressif. Les bailleurs de fonds peuvent souhaiter financer l'actionnariat des producteurs par le biais d'une subvention à titre d'investissement social. Les producteurs peuvent aussi acquérir des parts de manière progressive, auquel cas l'approche utilisée est souvent celle du fonds fiduciaire.

C'est le cas de Nshili Tea Corporation. Les producteurs ont reçu un prêt de la Banque nationale du Rwanda garanti par le FIDA pour acquérir les actions. Celles-ci ont été placées dans un fonds et sont progressivement transférées à l'organisation représentant les petits exploitants en échange des rembourse-

ments versés à partir des dividendes perçus sur leurs parts.

D'autres systèmes peuvent être conçus qui ne font pas nécessairement appel à un prêt garanti. Dans l'exemple de Zameen² en Inde, un pourcentage fixe est prélevé sur le prix de vente de la production et sert à payer les actions réservées aux exploitants.

De même, on observe des choix différents concernant la représentation au conseil d'administration. Chez Nshili Tea Corporation, les représentants des producteurs sont présents au conseil d'administration, mais n'ont de droit de vote que lorsque la propriété des actions est effective. Ils sont accompagnés par des « observateurs » désignés par le FIDA pour les former à l'exercice de la gouvernance. Une autre possibilité consiste à faire représenter les producteurs par la banque qui détient provisoirement les actions placées dans le fonds.

Le système de salle d'attente créé par Kuyichi est original. Cependant, en huit ans, une seule organisation est devenue membre à part entière de AKP — ce qui résulte à la fois des débuts difficiles et du haut niveau d'exigence. Les actions sont financées par le prêt d'un bailleur, en l'occurrence Cordaid.

Chez Cafédirect, la participation au capital a été immédiate, financée en partie par les producteurs et en partie par des subventions. Les organisations de producteurs détiennent 4,9 % des parts. De nouvelles organisations peuvent acquérir des parts auprès d'un fonds de 110 000 actions créé à cette fin par les quatre fondateurs de Cafédirect.

² Expérience non développée ici ; voir le texte original p. 31.

Chez Divine Chocolate, l'organisation de producteurs, à l'origine du projet, a immédiatement reçu 33 % des actions, proportion qui s'est élevée lorsque Body Shop leur a cédé sa participation.

À partir de ces constats, on peut proposer le schéma de décision suivant pour sélectionner le modèle de financement de la participation des producteurs au capital (voir ci-contre).

Le rôle des autres actionnaires

En quelques années, Divine Chocolate et Cafédirect, projets initiés par des organisations de producteurs, ont atteint leurs objectifs sociaux et économiques, démontrant ainsi la viabilité de leurs modèles — dans les deux cas, TWIN a joué un important rôle de catalyseur. Le succès rapide vient surtout de l'implication de partenaires capables d'accéder au marché.

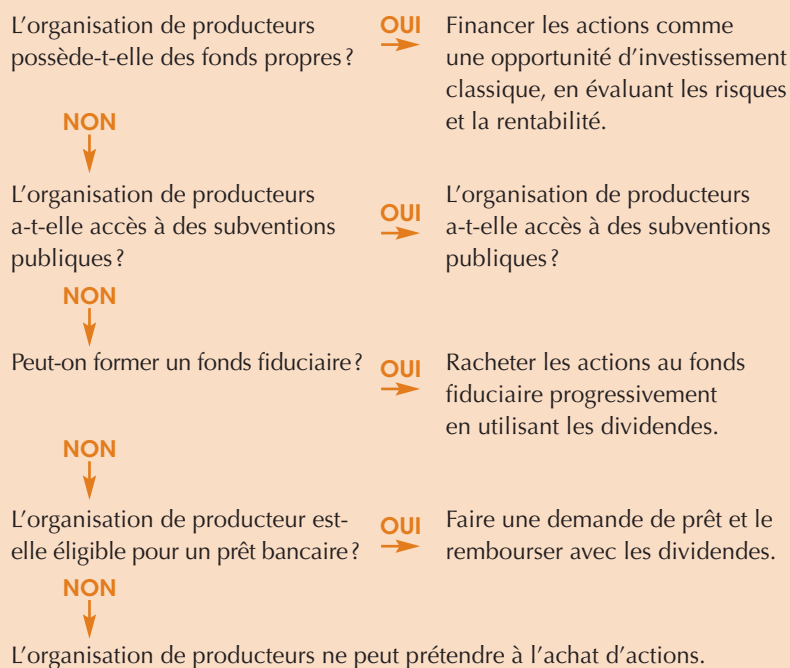
Kuyichi a plutôt été initié par l'aide internationale, et en premier lieu par Solidaridad, et atteint tout juste son seuil de rentabilité après une longue phase de démarrage. Nshili Tea, également né d'une initiative d'aide au développement, montre une combinaison intéressante de fonds privés, publics et de bailleurs.

Alors que les financements de départ provenaient entièrement des bailleurs de fonds dans le cas de Cafédirect, des banques d'investissement social ont aussi participé au financement initial de Kuyichi et Divine Chocolate. Dans ce dernier cas, une banque commerciale a vite apporté son soutien, dans le cadre d'un prêt garanti par DFID. Ensuite, c'est l'entrée au capital de l'investisseur social Oikocredit qui a rendu possible le lancement aux États-Unis.

À la lumière de ces exemples, on peut clairement distinguer deux phases :

- le démarrage, pour lequel les organisations de producteurs et les bailleurs jouent un rôle central ;
- le développement, qui nécessite de nouveaux investisseurs (cela peut être le grand public, comme dans le cas de Cafédirect). Dans le cas de Kiyuichi, le fait que le nouvel actionnaire exige un rôle majeur dans le management a été très bénéfique.

Cafédirect : principaux enseignements



Facteurs de succès

En phase de lancement, la composition de l'actionnariat est déterminante — Divine Chocolate en est une bonne illustration. La communication sur le volet humain du développement durable est aussi l'un des principaux défis. Divine Chocolate et Cafédirect ont réussi brillamment sur ce point : en faisant connaître l'histoire originale de leur création, ils ont obtenu une bonne couverture médiatique. La présence d'une équipe de management et d'un conseil d'administration compétents est indispensable. Enfin, le niveau d'organisation des associations de producteurs est un paramètre important.

Conclusion : quelques conseils aux bailleurs et quelques questions sans réponse

Aujourd'hui, la participation des petits producteurs au capital soulève encore de nombreuses questions sans réponse. Qu'advient-il en cas de conflit d'intérêt ? Comment financer la croissance

sans trop diluer la participation des producteurs ? Si un retournement du marché empêche l'entreprise d'acheter toute la production, les agriculteurs peuvent-ils vendre à la concurrence ? Dans un contexte de demande en forte croissance, les producteurs ne peuvent-ils pas être tentés de vendre plus cher ailleurs ? Si un conflit émerge, ne risque-t-il pas de nuire à l'image de l'entreprise ?

Tout cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à ce type de schéma, mais qu'il faut anticiper les conséquences futures, évaluer les avantages et les inconvénients et bien définir les responsabilités.

Par ailleurs, le fait de distribuer des actions gratuitement est contraire à l'idée même que l'action représente une valeur, et peut donc diminuer le respect des autres actionnaires. Il est sans doute préférable que les bailleurs appuient l'accès des producteurs au capital par le biais de montages financiers innovants.

En parallèle, les bailleurs doivent mettre l'accent sur le renforcement des compétences des organisations de producteurs, pour que ces derniers exercent pleinement leur rôle d'actionnaires et en retirent tout le bénéfice. ■